

TESIS

"El Control Interno en Philip
Morris Latin America Services
S.R.L."

MAESTRIA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORIA

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Presentado por: LAURA FELDMAN

DNI: 27.658.343

Tutor: Dr. Roberto De Simone

Universidad del Salvador

Marzo 2008

INDICE

Hipótesis	página 1
Resumen Ejecutivo	página 1
Marco Teórico	página 4
Desarrollo teórico-práctico de la metodología planteada por el Informe Coso aplicado a la organización elegida	página 13
¿Cómo influye la comunicación y el Departamento de Recursos Humanos en el sentimiento de pertenencia y el compromiso necesario en toda organización?	página 29
La tecnología de la información: un problema nuevo para Recursos Humanos	página 30
Contexto de gestión: cuando la manzana no tiente	página 30
Elementos, funciones y herramientas del departamento de Recursos Humanos.....	página 34
Empowerment	página 35
Desarrollo de competencias	página 43
Clima Laboral	página 47
Evaluación de desempeño	página 56
Conclusión	página 68
Bibliografía	página 70
Anexo	página 71

CONTROL INTERNO / INFORME COSO / COMPONENTES DEL SISTEMA / AMBIENTE DE CONTROL

Hipótesis: Las falencias en el control interno de una organización están íntimamente relacionadas con la calidad de gestión del área de Recursos Humanos y deben ser superadas ya que un departamento de Recursos Humanos eficiente es la columna vertebral de toda organización exitosa.

Variables Independientes:

- 1 Implementación del proyecto New Horizon que implicó, entre otras iniciativas, el surgimiento de dos Share Services Centers en Europa (Polonia) y en América Latina (Buenos Aires). Debido al escaso periodo de tiempo que transcurrió entre el anuncio de la iniciativa y la puesta en práctica del proyecto se generaron problemas en cuanto al "lay out" de la oficina en Puerto Madero, la implementación del sistema de comunicaciones en general, la no asignación de un departamento de Recursos Humanos dedicado exclusivamente al proyecto desde el inicio del mismo (condicionando así el proceso de reclutamiento y selección de personal a ser incorporado al SSC).
- 2 Cultura y estilo de gestión paternalista característico de la afiliada argentina de Philip Morris International, Massalin Particulares (la empresa posee personal de vasta antigüedad en todas las áreas de la compañía, entre estas Contabilidad y Finanzas).
- 3 El proceso Intercompany funciona a nivel internacional de forma deficiente, existe falta de comunicación entre responsables por afiliada y falencias esenciales a la hora de consolidar la información a nivel corporativo.

Resumen Ejecutivo

El propósito de esta tesis es la aplicación práctica en una organización real, "Philip Morris Latin América Services S.R.L.", del informe COSO.

La organización de referencia posee la particularidad de ser un Share Service Center, es decir que se brindan servicios de administración y contabilidad centralizados para todas las afiliadas de Latinoamérica. Posee un plantel joven y altamente calificado, con variados intereses y ansias de un rápido crecimiento y capacitación.

El informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) tiene el objetivo de definir un **marco conceptual** de Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizaban sobre el tema.

Está dividido en cuatro partes:

- 1) Resumen para la dirección: es una visión general del marco de control interno dirigido a la Dirección General, los legisladores y los organismos de control.
- 2) Marco General de Referencia: define al Control Interno, describe a sus componentes y facilita criterios para la evaluación del mismo.
- 3) Información a Terceros: relación del Control Interno sobre actividades que publican balances o estados financieros. Guía para elaborar información sobre Control Interno.
- 4) Herramienta de Evaluación: ofrece herramientas para evaluar un sistema de Control Interno.

En la parte II / Marco General / Componentes del Sistema, se analiza el "**entorno de control**":

(a) Integridad y valores éticos:

*La eficacia de un sistema de control no puede estar por encima de la moral y la integridad de las personas que administran y supervisan estos controles.

*La empresa otorga dos tipos de incentivos a sus empleados (bonus a los supervisores y demás cargos superiores –pago anual y variable–; regalo de reyes para el resto de los empleados –suma fija–).

*Los clientes son enteramente otras empresas del mismo grupo económico; los proveedores seleccionados deben cumplir con altos estándares de calidad y servicio.

*No se aceptan regalos por parte de proveedores de ningún tipo.

(b) Compromiso de competencia profesional:

*PMLAS no cuenta con descripciones de puestos. Esto genera dificultades evidentes tanto en el proceso de reclutamiento y selección como así también al momento de llevar a cabo la evolución de desempeño.

*El proceso de inducción diseñado para los primeros ingresantes a la organización se basó en una profundización importante de temas inherentes a la empresa como así también una capacitación y adiestramiento que, por cuestiones de tiempo y urgencia en incorporar nuevo personal, no pudo brindarse de igual forma a los sucesivos ingresantes.

*El sistema de control interno operará más eficazmente en la medida que exista personal competente que comprenda los principios del mismo. No se han brindado hasta el momento cursos explicativos de la forma en que el Control Interno debe llevarse a cabo en la organización, cuáles son los principios que lo gobiernan o bien cuál es la función de cada empleado respecto del control.

*Los supervisores de cada uno de los sectores que conforman la organización no participan activamente del proceso de reclutamiento y selección de personal.

© Filosofía y estilo de la dirección:

*PMLAS es una organización medianamente conservadora.

*Un riesgo de toda migración es que el personal que participa en la misma renuncie una finalizada ésta.

*La dirección solicita periódicamente a los supervisores datos concernientes al status de cada proceso.

(d) Estructura y Plan de Organización:

*Todo organismo debe complementar su organigrama con un manual de organización, en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de éstos. En PMLAS aún no se han escrito los manuales de organización, tampoco se han publicado las políticas y procedimientos de la empresa.

*El personal del sector de Auditoría Interna no conoce en profundidad los procesos propios de la compañía.

(e) Políticas y prácticas de Recursos Humanos:

*Debe procurarse la satisfacción del personal en el trabajo que realiza.

*Selección: establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones.

*Inducción: todo empleado debe atravesar el mismo proceso de inducción independientemente de cuándo ingrese en la organización. El proceso de inducción debe reforzarse y formalizarse por escrito.

*Capacitación: la mayoría de las propuestas de capacitación brindadas por PMLAS no son valoradas por el personal.

*Rotación y promoción: procurar que funcione una movilidad organizacional que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores. Tres empleados fueron trasladados a Suiza por el plazo de un año en concepto de asignación temporal.

*Sanción: adoptar las medidas disciplinarias que transmitan con rigurosidad que no se tolerarán desvíos del camino trazado.

Riesgos de negocios determinados por la alta dirección:

- Clima de ética y presión a la dirección para el logro de objetivos.
- Competencia, aptitud e integridad del personal.
- Tamaño del activo, liquidez o volumen de transacciones.
- Impacto en reglamentos gubernamentales
- Procesos y sistemas de información automatizados.
- Dispersión geográfica de las operaciones.
- Cambios organizacionales, operacionales, tecnológicos y económicos.

Categorías de objetivos de Control Interno

- Objetivos de las operaciones
- Objetivos relacionados con la información financiera

- Objetivos de cumplimiento.

Riesgos: identificación y análisis

Fuentes de riesgos externas:

- Cambios en necesidades/expectativas de servicios de las afiliadas.
- Modificación excesiva de la paridad cambiaria.
- Aumento en la presión sindical de países a migrar.
- Escasez de mano de obra calificada en Argentina.
- Falta de colaboración de personal de las afiliadas en el proceso de migración.
- Empresas del mercado local que compitan por la mano de obra calificada.
- Cambios impositivos que impliquen una mayor carga fiscal para la organización.

Fuentes de riesgos internos:

- Calidad del personal incorporado, métodos de instrucción y motivación.
- Impacto de los sistemas informáticos y de comunicaciones en la calidad de servicio prestado por la organización.
- Alta rotación de personal no deseada producto de la falta de motivación.
- Mantenimiento de una estructura de RRHH no apropiada.
- Frustración del personal debido a migraciones no exitosas.
- Incapacidad e transmitir los resultados del SSC al resto de las afiliadas en tiempo y forma.

Ordenamiento descendiente de riesgos según el impacto económico

- 1) Alteraciones en escenario económico / Cambios impositivos
- 2) Competidores que ofrezcan mejores condiciones laborales.
- 3) Alta rotación interna de personal no deseada.
- 4) Presión sindical de países a migrar / escasez de mano de obra calificada en Argentina.
- 5) Personal de otras afiliadas no dispuesto a colaborar durante la fase de migración.
- 6) Cambios en necesidades / expectativas de servicios / designación de personas no idóneas por función.
- 7) Incapacidad para transmitir resultados en tiempo y forma.

Las actividades de control son políticas y procedimientos que tienden a asegurar que se cumplan las instrucciones emanadas de la Dirección Superior, orientadas hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

*En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control.

Mecanismos de control

- Segregación o separación de funciones.
- Análisis realizados por la dirección.
- Documentación.
- Niveles definidos de autorización.
- Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.
- Acceso restringido a los recursos, activos y registros.
- Rotación del personal en las tareas claves.
- Control del sistema de información.
- Controles físicos.
- Indicadores de desempeño.
- Función de auditoría interna independiente.

Refiriéndonos específicamente al departamento de RRHH:

- ¿Cómo influye la comunicación y el departamento de Recursos Humanos en el sentimiento de pertenencia y el compromiso necesario en toda la organización?
- La tecnología de la información.. un problema nuevo para Recursos Humanos.
- Contexto de gestión: "cuando la manzana no tienta".
- El elemento de servicio en el área de Recursos Humanos.
- Empowerment.
- Equipos de trabajo.
- Liderazgo.
- Proceso de análisis y descripción de puestos.

- Horas extras.
- Competencias laborales y Gestión por Competencias.
- Política flexible de beneficios.
- Clima laboral.
- Evaluación de desempeño.
- Rotaciones internas / externas de personal.

MARCO TEORICO

Share Service Center: Nociones Generales

Un Share Service Center es una unidad de la Corporación que se encarga de llevar adelante determinados procesos y actividades que estaban anteriormente siendo realizadas de manera descentralizada en varias unidades de negocio / locación / región, etc.

Los procesos repetitivos y transaccionales se trasladan de cada unidad de negocio a una unidad central que provee servicios a nivel nacional, regional o de manera global.

Son varias las distintas razones que hicieron surgir los Share Service Center. Muchas de estas fueron de tipo macro o externas a las compañías en sí, mientras que otras fueron micro, es decir particulares de cada compañía:

- Globalización de los negocios;
- Diversificación de negocios por parte de grupos económicos;
- Adquisición y merger de compañías -en general, distintas industrias- que generó la duplicación de actividades administrativas en cada una de ellas;
- Necesidad de reducción de costos ;
- Avance de la tecnología y la comunicación que permitió, por ejemplo, procesar información en un país y utilizarla en otro en tiempo real.

Respecto a los beneficios que aportan los Shared Service Centre, podemos mencionar los siguientes:

Beneficios Tangibles:

- Reducción de costos / Economías de escala: (30 a 40 %)
- Se eliminan funciones duplicadas
- Se eliminan redundancias (Recursos, infraestr., etc)
- Menores costos de aprovisionamiento
- Menores costos de mantenimiento IT
- Menores costos laborales (Site)
- Mayor productividad
- Beneficios impositivos.

Beneficios Intangibles:

- Se mejoran los servicios internos
- Se mejora el alcance del control
- Se estandarizan procesos
- Enfoque "One-company"
- El negocio se focaliza en las actividades de mayor valor
- Se mejora la consistencia de la información

- Adaptabilidad / escalabilidad
- Provee una plataforma para el crecimiento

Existen algunos casos de Shared Service Center que, luego de estabilizar su operación, decidieron vender sus servicios a compañías externas al grupo económico. De esta manera, generaron ingresos marginales.

Procesos candidatos

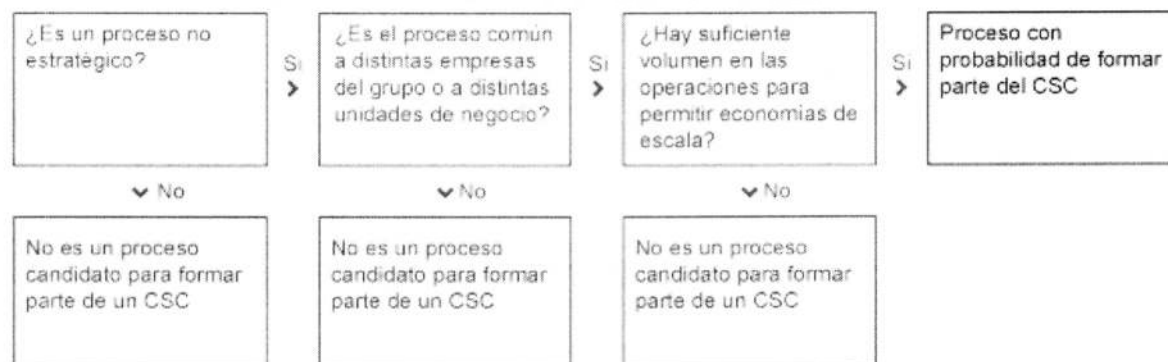
En general, las funciones que se incluyen en los Shared Service Center son todas aquellas funciones de soporte al negocio, como por ejemplo:

- Cuentas a Pagar
- Accounting
- Activo Fijo
- Cuentas a cobrar
- Sueldos
- Travel and Expenses
- Reporting
- Recursos Humanos (sueldos, capacitación, etc.)
- Créditos y cobranzas
- Sistemas (soporte, diseño, desarrollo)

¿Cuándo aplica un Shared Service Center?

Hay distintas situaciones que pueden ayudar a identificar si una determinada empresa aplica o no para tener un Shared Service Center. A continuación queremos mencionar algunos ejemplos de estas situaciones:

- Empresas que posean distintas unidades de negocio o locaciones
- Empresas con procesos duplicados
- Grupos económicos con más de una administración
- Empresas en procesos de adquisiciones o fusiones



Descripción de la empresa elegida

Philip Morris Latin America Services (PMLAS) se constituyó en el mes de diciembre de 2005, con domicilio en Av. General Paz 1810, Merlo y actualmente con sus oficinas en Victoria Ocampo 360 5to Piso, Buenos Aires. Su actividad principal es proveer servicios a compañías en América Latina del grupo Philip Morris.

Actividades, Servicios y Clientes

La actividad principal de PMLAS es proveer a compañías del grupo Philip Morris dentro del territorio de América Latina, ciertos servicios de apoyo en la gestión de manera centralizada.

Las tres líneas de servicios que presta PMLAS son: i) Servicios de análisis y asesoramiento en contabilidad y finanzas ("Accounting & Reporting"), ii) Servicios de creación de bases de datos y marketing ("Marketing"), y iii) Servicios de análisis y asesoramiento en informática ("Soporte SAP").

Servicios de Accounting y Reporting: Esta línea de servicios se ocupa principalmente de ofrecer un servicio centralizado de las actividades de contabilidad y finanzas. Entre las mismas, se encuentran el manejo de activos fijos facturación y book-keeping, como así también la confección de reportes periódicos de acuerdo a los lineamientos exigidos por PMII.

Cabe hacer mención que durante el ejercicio 2006, esta línea de servicios operó únicamente con Massalin Particulares S.A. (MP). En los meses transcurridos del 2007 se incorporaron otros países: Ecuador, Perú, Venezuela, Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Panamá, Guatemala y Honduras.

Servicios de Marketing: Este segmento presta servicios de marketing mediante la creación y mantenimiento de una base de datos y el control de encuestas procesadas por una compañía independiente, con el fin de estandarizar y así optimizar el procesamiento de datos referentes al comportamiento de la demanda.

Durante el ejercicio 2006 y hasta la fecha, este servicio fue prestado solamente a compañías residentes en México y Estados Unidos.

Servicios de Soporte SAP: Por medio de este segmento, PMLAS provee a las compañías del grupo Philip Morris servicios de consultoría y asesoramiento de SAP a través de consultores especializados.

Durante el ejercicio 2006 y hasta la fecha, prestó este servicio a una compañía ubicada en Estados Unidos.

Personal: La dotación de personal actual de PMLAS equivale a 85 personas. Debido a la incorporación continua de nuevos países al SSC, ésta se ve en constante crecimiento.

Clientes: Dado que la compañía se constituyó con el objetivo de brindar servicios centrales a compañías del grupo Philip Morris, los únicos clientes de PMLAS son entidades relacionadas (afiliadas).

Venta de Servicios: Organización del Área de Accounting y Reporting